

DO PERCURSO TEÓRICO PARA UMA PROPOSTA DE UM MODELO DE NEGÓCIO SUSTENTÁVEL

Felipe Nogueira de ASSIS¹

Wanderson Joaquim de OLIVEIRA²

Márcia Beatriz Ferreira Amaral SILVA³

¹ Bacharel em Administração pela Faculdade de Pará de Minas – FAPAM – felipe.admrh@icloud.com

² Bacharel em Administração pela Faculdade de Pará de Minas – FAPAM – wandersonjoaquim.o@gmail.com

³ Mestra em Administração pela Universidade FUMEC - marciabeatrizamaral@yahoo.com.br

RESUMO

Visto a competitividade presente no mercado moderno, as empresas buscam cotidianamente estratégias que as conduzam a destacar-se perante a concorrência e manter a lucratividade sustentável. Como proposta atual, essa pesquisa apresenta uma reflexão, em que a condução de ações sustentáveis deverá ter por frente líderes conscientes e aptos à disseminarem esta cultura nas organizações. Onde, as técnicas e ferramentas do *Coaching* serão a base do direcionamento de liderados, fazendo com que caminhem rumo ao objetivo proposto pelos modelos de negócio sustentáveis. Sugere-se também, como apoio a gestão, o *Balanced Scorecard* para descrição das estratégias sustentáveis e apreciação do valor tangível e intangível organizacional. Para tal proposta assumiu-se o uso de pesquisa qualitativa de caráter bibliográfico, resultando em uma análise teórico-descritiva que visa responder como metodologias atuais podem contribuir para a criação de estratégias e ações de sustentabilidade empresarial.

Palavras-chave: *Triple Bottom Line. Coaching. Balanced Scorecard*

ABSTRACT

Given the competitiveness present in the modern market, companies daily seek strategies that lead them to stand out from the competition and maintain sustainable profitability. As a current proposal, this research presents a reflection, in which the conduct of sustainable actions should be faced by leaders who are conscious and able to disseminate this culture in organizations. Where, the techniques and tools of *Coaching* will be the basis of the direction of led, leading them to walk towards the goal proposed by the sustainable business models. As support for management, the *Balanced Scorecard* is also suggested for describing sustainable strategies and appreciation of tangible and intangible organizational value. For this proposal the use of qualitative bibliographic research was assumed, resulting in a theoretical-descriptive analysis that aims to answer as current methodologies can contribute to the creation of strategies and actions of corporate sustainability.

Keywords: *Triple Bottom Line. Coaching. Balanced Scorecard*

1. INTRODUÇÃO

A ciência da Administração tem gerado teorias, ferramentas e conceitos visando sempre atualizar-se em um mercado onde as interações e influências ocorrem em conexões e a um nível global. Relações que demandam pensar além da esfera econômica, uma vez que, questões ambientais e sociais, aliadas a pressão de *stakeholders* influenciam fortemente no ambiente organizacional. Estas influências impelem vantagens competitivas que atendam a todas as partes interessadas no negócio. Nesse sentido, é necessário pensar mudanças no atual modelo de desenvolvimento, vislumbrando a longo prazo, um estado desejado, fruto da mudança organizacional para um padrão sustentável.

Como ressalta Furtado (2005), a sustentabilidade nas empresas é um conceito que apresenta oposições, em função de parte das organizações terem certa dificuldade de mensurarem o retorno intangível, motivo de resistência. Contudo, trata-se de uma forma de agregar valor a uma organização, bem ou serviço através de estratégias sustentáveis.

Considerando o fato de que as empresas refletem as ações de seus colaboradores e, sobretudo de suas lideranças, uma estratégia efetiva para atingir o sucesso corporativo deve ser o investimento contínuo no desenvolvimento do capital humano da empresa, incluindo a capacitação das lideranças organizacionais a trabalharem para

o desenvolvimento sustentável. Um macro-objetivo que necessita ser contemplado por um planejamento que descreva iniciativas e que possibilite identificar nas empresas não apenas a geração de valor tangível, mas também a grandeza de seu resultado intangível.

Para tanto, como forma de inovação, o *Coaching* surge como uma metodologia que possibilita o desenvolvimento do potencial humano através da utilização de técnicas e ferramentas. Direcionando ações que possibilite a transformação de líderes comuns em profissionais aptos a praticarem e disseminarem a cultura sustentável na organização, adotando assim a filosofia “Líder *Coach*”. Em paralelo, essas lideranças podem ser apoiadas por outro método atual, o *Balanced Scorecard*, cuja estrutura proporciona um quadro global para a transformação do planejamento estratégico em um conjunto coeso de objetivos, iniciativas e indicadores. Orientando todos os membros da empresa a caminharem na mesma direção e possibilitando a mensuração de resultados financeiros e não-financeiros (LOPES, 2013).

Visto que o conhecimento e a valorização do capital humano tornaram-se um diferencial competitivo para as empresas, repensar seus paradigmas e inovar no sentido de priorizar as pessoas tem se tornado fator essencial. Uma mudança no pensamento obsoleto de que quaisquer investimentos em

capacitação e desenvolvimento são vistos apenas como algo supérfluo, um gasto desnecessário (CHIAVENATO, 2010). Esse panorama de autoconhecimento e alavancagem dos esforços individuais, além do apoio de ferramentas atuais do planejamento estratégico poderá ser propício para que os colaboradores, guiados por líderes devidamente preparados, auxiliem a organização, exercendo suas funções em torno das responsabilidades social, ambiental e econômica.

Dessa forma, considerando a geração de valor empresarial através do lucro em longo prazo, o destaque no mercado em decorrência da sustentabilidade e, ainda, a relevância de ferramentas inovadoras, o presente artigo, com base em uma revisão bibliográfica sobre os temas, propõe-se a responder a seguinte questão problema: **De que forma metodologias atuais como o *Coaching* e o *Balanced Scorecard* podem orientar estratégias e iniciativas de sustentabilidade empresarial nas organizações?**

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 O modelo de negócio orientado para a sustentabilidade

2.1.1 O caráter do valor maximizado nas organizações

É fundamental que as empresas se apoiem em modelos de negócio que agreguem valor as suas operações. O modelo *shareholder*, por exemplo, dispõe que cada empresa deve se preocupar em maximizar lucros legalmente, satisfazendo seus proprietários ou acionistas. E indiretamente beneficiar a sociedade por meio da criação de empregos que paguem salários justos, de melhorias das condições de trabalho e, também, da contribuição para o bem-estar público decorrente de impostos pagos e oferta de produtos e serviços. O cerne desta teoria é o cuidado com a alocação de recursos corporativos e a necessidade de fornecer riqueza, confiança e satisfação aos acionistas (CHIAVENATO, 2014), ou seja, um modelo que aumenta o valor das ações da empresa no mercado. Porém, Santiago Júnior e Santiago (2007), citam uma expressiva diferença entre o efetivo valor de mercado organizacional e o valor de seus ativos tangíveis, a qual é representada por valores intangíveis, como o capital intelectual composto de processos, habilidades de funcionários, tecnologia e *know-how*.

O valor de uma empresa é medido por fatores agrupados em seu valor tangível, como recursos físicos e financeiros, e em seu valor intangível, que equivale às propriedades que são difíceis de se ver, de se tocar, de se medir, mas que são percebidas (SANTIAGO JÚNIOR; SANTIAGO, 2007). Portanto, é prudente identificar o caráter do valor maximizado, tanto em sociedades anônimas ou limitadas, ou seja, se este contempla lucros imediatos ou lucros em longo prazo.

Este artigo caracteriza o "lucro imediato" como aquele contabilizado ao final das demonstrações de resultado do exercício e que integra o valor tangível da empresa. Um resultado que garante as operações em determinado período, mas que pode ser efêmero, visto a dinâmica do mercado, a ocorrência de uma conjuntura econômica negativa ou erros de projeções financeiras. Tavares (2010) lembra que quando difundido o planejamento financeiro nas décadas de 50 e 60, este era feito sob a óptica de sistema fechado, já que se cingia exclusivamente o ambiente interno organizacional. Para o autor sua ênfase estava na definição e no controle de gastos orçamentados, horizontalmente estimados, em um período de um ano. Portanto o planejamento financeiro foi desenvolvido para se atentar aos detalhes que levam ao lucro imediato, e embora tal aspecto seja intrínseco à gestão estratégica, há a necessidade de se contemplar também a

geração de valor e o lucro em longo prazo nas organizações.

O entendimento do "lucro em longo prazo" pode ser compreendido a partir do conceito de *goodwill*, o qual "corresponde à diferença entre o valor da empresa, em termos de geração de lucros futuros, e o valor contábil de seus ativos" (SANTIAGO JÚNIOR; SANTIAGO, 2007, p. 34). Esta diferença se refere ao valor que a empresa pode gerar em um horizonte amplo, em consequência de seus investimentos, estratégias, influência ambiental, responsabilidades assumidas perante seus *stakeholders*, além de seu valor tangível. Fatores estes que proporcionariam maior procura por seus bens ou serviços, ações e demais formas de relacionamentos organizacionais, ou seja, promove as rotinas empresariais ao longo prazo.

O conceito de "lucro em longo prazo" está alinhado com o modelo *stakeholder* citado por Chiavenato (2014), o qual destaca que a maior responsabilidade empresarial está na sobrevivência em longo prazo, ao atender aos interesses dos diversos parceiros. Por sua vez, a gestão pelo lucro em longo prazo também aspira a perduração do negócio e foca na geração de valor em consequência de estratégias orientadas para a sustentabilidade. Como destaca Froehlich (2014) esta gestão deve contemplar, pelo menos, as três dimensões do *Triple Bottom Line*. Desta forma, os modelos de negócio gerenciados

para a sustentabilidade podem se diferir de seus concorrentes.

2.1.2 Revisão de conceitos: Sustentabilidade

"Sustentabilidade significa fazer o hoje sem prejudicar o amanhã, ou melhor, fazer o hoje para melhorar cada vez mais o amanhã" (CHIAVENATO, 2014, p. 597). Para o autor este é um conceito sistêmico que "domina a agenda do administrador moderno" e, como nota Furtado (2005), tem sido utilizado intensamente, em muitos casos, como sinônimo de desenvolvimento sustentável.

A definição dessa espécie de desenvolvimento foi publicada em 1987 no relatório Brundtland, fruto da Comissão Mundial para Meio Ambiente e Desenvolvimento da Organização das Nações Unidas (ONU), e o dispõe como "[...] aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade das gerações futuras de atenderem a suas próprias necessidades" (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009, p. 65). "É uma proposta de desenvolvimento socialmente incluyente e que respeita o meio ambiente, para que ele possa fornecer os recursos necessários para a subsistência humana de modo permanente, pois a Terra é a morada dos humanos e continuará sendo indefinidamente" (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009, p. 65).

Seus elementos constitutivos, de forma geral, são desagregados em dimensões que tratam de necessidades globais a serem atendidas na esfera social, ambiental, territorial, econômica e política (SACHS, 2008). Porém Barbieri e Cajazeira (2009) destacam que no âmbito organizacional as dimensões não incorrem desta forma, elas consistem em uma concentração no que é específico das atividades empresariais, ou seja, em elementos econômicos, ambientais e sociais. Sendo os primeiros mais comuns às organizações, uma vez que "os modelos de planejamentos estratégicos existentes enfatizam principalmente as questões econômicas, relegando a segundo plano, as questões ecológicas e sociais" (CORAL, 2002, p. 6), visto que "a sustentabilidade econômica possibilita a alocação e gestão eficiente dos recursos produtivos, bem como um fluxo regular de investimentos públicos e privados" (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009, p. 69).

Todavia, o objetivo da sustentabilidade é "obter equilíbrio entre o crescimento econômico, a equidade social e o meio ambiente natural" (CORAL, 2002, p. 16). Desta forma a sobrevivência organizacional no longo prazo também dependeria do atendimento das expectativas de demais interessados, sejam internos ou externos, estejam inclusos em quaisquer dimensões da sustentabilidade (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009). Até porque, como citam

Araujo, Carvalho e Castro (2013), as melhores práticas na busca do desenvolvimento sustentável possibilitam a geração de valor para as partes interessadas.

Barbieri e Cajazeira (2009, p. 36) ressaltam que "as partes interessadas não poderiam ser tratadas como meios para alcançar objetivos para a empresa, seus proprietários e dirigentes". Para os autores, os *stakeholders* devem ser tratados como fins para os objetivos empresariais. Nesse sentido, a importância da figura do líder deve ser notada na promoção e no desenvolvimento sustentável, ressaltando, principalmente, a relevância dos colaboradores, não mais compreendidos apenas como simples liderados, mas como *stakeholders* que devem ser atendidos através de melhores práticas de gestão de pessoas, promovidas por um profissional ético e capacitado, o "Líder *Coach*". Que, dentre os seus inúmeros papéis, pode contribuir muito acrescentando valor ao ambiente de trabalho e proporcionando desenvolvimento de forma igualitária. Desta forma a relação ética e responsável com os *stakeholders*, ainda que sua finalidade seja o lucro futuro, se traja como uma oportunidade para a sustentabilidade empresarial.

Furtado (2005) explica que "sustentabilidade" para as organizações com fins lucrativos constitui um modelo gerencial que sustente a sua presença competitiva por longo prazo e que proporcione a garantia de acesso a bens e serviços, por meio da

preservação e reposição de recursos e benefícios providos pelas diversas espécies de capitais, seja econômico-financeiro, natural, humano ou social. "Empresa sustentável é a que procura incorporar os conceitos e objetivos relacionados com o desenvolvimento sustentável em suas políticas e práticas de modo consistente" (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009, p. 70).

Portanto, a incorporação da sustentabilidade na gestão e no planejamento estratégico é necessária, já que as empresas têm um papel essencial para o desenvolvimento sustentável global (CORAL, 2002). Sendo, contudo, pauta atual nas organizações o desenvolvimento de um modelo de negócio que estabeleça macro-objetivos sustentáveis em torno da perenidade das operações e geração de lucro em longo prazo, por meio de estratégias, iniciativas e práticas que agreguem valor em um horizonte para o negócio e seus *stakeholders*.

2.1.3 Revisão de conceitos: *Triple Bottom Line* – (TBL)

Barbieri e Cajazeira (2009) destacam que os resultados líquidos são o objetivo das organizações com fins lucrativos desde a sua origem, cuja apresentação contábil é dada na última linha da demonstração dos resultados dos exercícios financeiros (*bottom line*). Conforme a dimensão econômica uma empresa precisa auferir lucro e ter seu valor

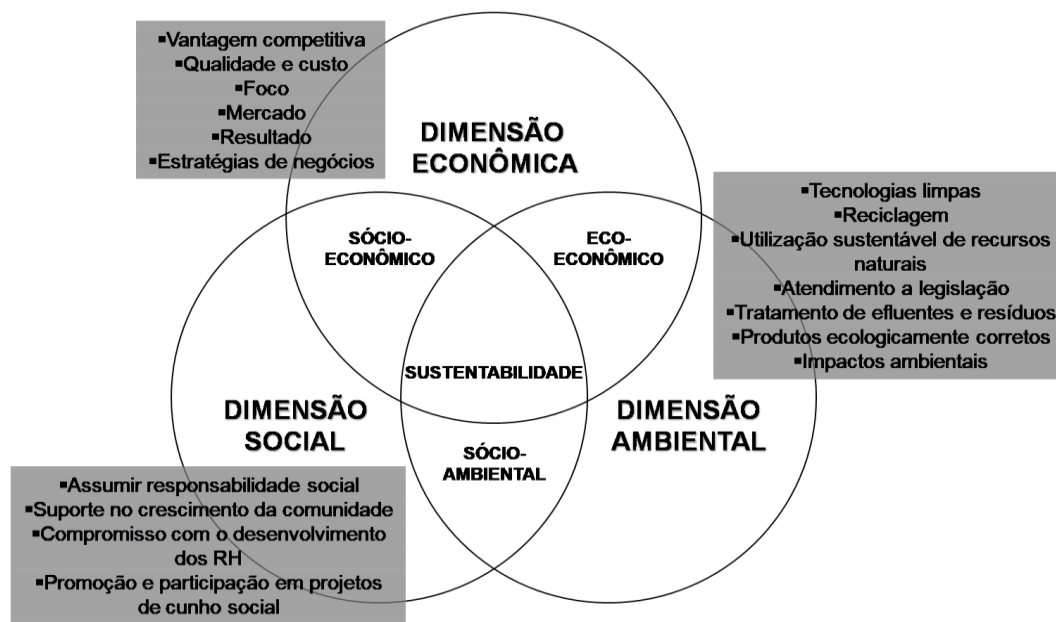
de mercado aumentado. Porém, o lucro contábil apurado convencionalmente é apenas um dos resultados que devem ser considerados para o desenvolvimento sustentável. "É necessário analisar o esquema atual de centros de custos e outros procedimentos contábeis organizacionais, correlacionando-o, identificando tópicos, itens ou elementos sociais e ambientais que deveriam ser contabilizados" (FURTADO, 2005, p. 47).

Nesse sentido, Barbieri e Cajazeira (2009) afirmam que para obter o resultado líquido econômico é fundamental considerar a avaliação de passivos ocultos, caracterizados como custos que decorrem das responsabilidades e impactos provocados pela empresa em seus *stakeholders*. Estes custos são conhecidos no meio empresarial como externalidades e podem ter caráter positivo ou negativo. Para Marques (2016) externalidades negativas existem em qualquer processo produtivo e não são relacionadas apenas ao meio ambiente, mas ocorrem igualmente nos âmbitos social e econômico. Para a autora, a mensuração destes custos deve ser reconhecida contabilmente. Froehlich (2014) ressalta que a partir da constatação das externalidades surge o conceito de sustentabilidade empresarial. Nesse sentido, o novo modelo de gestão de negócio deve internalizá-las, minimizando aquelas

negativas ou maximizando as positivas. Para Dias (2015, p. 42) "apenas uma empresa que produz uma TBL (*Triple Bottom Line*) está levando em conta o custo total envolvido em fazer negócios".

Os modelos de negócio sustentáveis, conforme Barbieri e Cajazeira (2009), orientam iniciativas que contemplem além da dimensão econômica, as dimensões social e ambiental. Três dimensões que se inter-relacionam e são a chave para o *Triple Bottom Line* (TBL). Um conceito publicado em 1997 por John Elkington, no livro *Cannibals with forks* (Canibais com garfo e faca), que traduziu as dimensões da sustentabilidade para o âmbito empresarial. "A TBL reflete a ideia de que as empresas devem medir o valor que geram ou destroem no nível econômico, social e ambiental" (DIAS, 2015, p. 42). Nesse sentido é importante pensar na transformação do líder comum em um profissional que avalie os resultados organizacionais a partir desses níveis como uma vantagem competitiva para as empresas sustentáveis. A Figura 1 representa o equilíbrio dinâmico entre as três dimensões e ainda dispõe bases para estratégias de sustentabilidade que deveriam ser aplicadas nas empresas que buscam a viabilidade econômica, social e ambiental, ou seja, o resultado tríplice (CORAL, 2002).

Figura 1 – Triple Bottom Line e bases para estratégias sustentáveis



Fonte: Adaptado pelos autores de Barbieri e Cajazeira (2009, p. 70) e Coral (2002, p. 129)

Para Nadae (2016) o TBL vem em auxílio para que as decisões do presente considerem não apenas os tradicionais fatores econômicos, mas também os fatores sociais e ambientais. Seu objetivo é garantir a perpetuidade da empresa, portanto, de acordo com Barbieri e Cajazeira (2009), o conceito TBL adiciona valor ao negócio através da gestão sustentável de três tipos de capitais: econômico, natural e humano ou social.

Furtado (2005, p. 174) diz que o capital econômico abrange "bens materiais construídos e acumulados, a partir do uso de recursos naturais, humanos e sociais, tais como edificações, bens manufaturados e os valores físicos e monetários, bem como os

direitos de propriedade industrial". Já o capital natural, trata de "recursos renováveis e não-renováveis, providos pela natureza e a partir dos quais são produzidos materiais e serviços destinados ao abrigo, alimentação, defesa, educação, lazer e outros aspectos da qualidade de vida, de curto, médio e longo prazo" (FURTADO, 2005, p. 151). Ora o conceito de capital social, entendido também como humano, refere-se a "política praticada para gestão e valorização econômica e socioambiental de recursos humanos, interno e externo à organização" (FURTADO, 2005, p. 157). Apresentando-se ainda na forma de saúde, habilidade e educação dos colaboradores internos, saúde da sociedade e

criação de riquezas, segundo Barbieri e Cajazeira (2009).

Os principais motivadores para as organizações adotarem iniciativas de

sustentabilidade em torno do TBL são resumidos por Lupion e Petrini (2017) na revisão bibliográfica de autores demonstrada no Quadro 1.

Quadro 1 – Resumo dos motivadores para adoção da sustentabilidade

MOTIVADORES	DESCRIÇÃO	AUTORES
Características organizacionais	Porte; estratégia; tempo de vida; conhecimento; tamanho; local; área de atuação.	González-Benito e González-Benito (2006); Kemp et al. (2014).
Influência dos stakeholders	Stakeholders internos e externos e primários e secundários, como, governo, comunidade e clientes; benefícios explícitos.	González-Benito e González-Benito (2006); Székely e Knirsh (2005); Ramirez (2013); Kemp et al. (2014); Lozano (2015).
Valores organizacionais	Dever moral; liderança organizacional; flexibilidade da organização para mudança; legitimidade; ética.	Porter e Kramer (2006); Székely e Knirsh (2005); Gomes (2009); Bansal e Roth (2000); Paulraj (2008); Ramirez (2013); Kemp et al. (2014); Lozano (2015).
Legislação	Condições legais impostas pelas partes públicas.	Porter e Kramer (2006); Gomes (2009); Paulraj (2008), Lozano (2015).
Reputação	Melhoria da imagem através da promoção da mesma.	Porter e Kramer (2006); Gomes (2009); Ramirez (2013), Lozano (2015).
Vantagem competitiva	Competitividade no mercado.	Gomes (2009); Bansal e Roth (2000); Paulraj (2008); Ramirez (2013); Kemp et al. (2014); Lozano (2015).

Fonte: Adaptado pelos autores com base em Lupion e Petrini (2017, p. 6)

Nadae (2016) afirma que tem sido importante mensurar o desempenho sustentável nas empresas, embora seja complexo. Para a mesma, progressões nas três dimensões podem não ocorrer concomitantemente no mesmo ritmo ou mesma direção. Melhorias na performance ambiental podem, por vezes, afetar de forma negativa a performance social ou econômica e vice-versa. Barbieri e Cajazeira (2009) concordam que as questões relativas aos modelos de negócio sustentáveis são complexas e estranhas à gestão convencional. Todavia para os autores, a fim de evitar ênfase em apenas um dos resultados e sincronizar as três dimensões, o TBL deve ser

operacionalizado através da produção de novos instrumentos de trabalho que incluam o capital social e natural nos métodos e práticas de gestão.

2.2 A figura do *Coaching* como estratégia no desenvolvimento de lideranças

2.2.1 Revisão de conceitos: *Coaching*

Embora um processo relativamente novo, principalmente para o Brasil, onde teve sua disseminação como forma de desenvolvimento de pessoas a partir dos anos 2000, o *coaching* teve seus primórdios nos

Estados Unidos, na década de 1980, como uma forma de atividade profissional. Onde, de início, era percebido como um misto de aconselhamento e consultoria, prestado por pessoas com maior “*Know-How*”, com conhecimentos especializados, que, além disso, transmitiam confiança, seja por parte de seus princípios éticos em suas relações ou pelos conhecimentos e credibilidade como profissional (CHIVENATO, 2002). O autor ainda reforça que o *coaching*, desde seu surgimento, assumiu a função de facilitador no processo de mudança, nas mais diversas áreas do *coachee*, seja no sentido pessoal ou profissional, conduzindo-o ao autoconhecimento e a escolhas mais assertivas.

De acordo com o ICF “*International Coach Federation*” (2017), “O *coaching* é um processo interativo que ajuda pessoas e organizações a desenvolverem-se mais rapidamente produzindo resultados mais satisfatórios”. Segundo o Instituto, o trabalho do *coaching* traz inúmeros benefícios, tais como: novas perspectivas sobre desafios pessoais, habilidades para aprimoramento das decisões, maior eficácia interpessoal e maior confiança. E, no âmbito organizacional, ele contribui para uma melhoria significativa na produtividade, satisfação com a vida e o trabalho, além da realização dos objetivos propostos. O Instituto apresenta que o trabalho do *coaching* conduz a um avanço no âmbito profissional, no que tange a aspectos

da produtividade, trabalho em equipe, melhoria do gerenciamento do tempo e sua eficácia. Desenvolve nas pessoas, a confiança e enfrentamento dos desafios organizacionais, relacionamentos e comunicação. E, por consequência, gera resultados mensuráveis e positivos para a empresa, além da satisfação dos clientes.

O *coach* é um profissional que deve prezar pela ética e pela confidencialidade, ele precisa conseguir estabelecer uma conexão forte e saudável com o *coachee*. Ele necessita também promover a reflexão e o autoconhecimento do seu *coachee* e, através disso, potencializar e reconhecer as habilidades que o cliente possui através do reforço positivo, estimulando o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos que sejam necessários para a obtenção do resultado desejado (MARQUES, 2012).

O *coaching* pode ser entendido como um conjunto de ferramentas e práticas, que utiliza diversos recursos, conhecimentos e habilidades. Aquele que vivencia cada etapa da metodologia, o chamado *coachee*, é fator determinante do processo, onde todo trabalho gira em torno da definição dos objetivos a serem trabalhados junto a ele, gerando assim ações estratégicas e a seleção de ferramentas para o alcance dos resultados desejados. Tal procedimento deverá ser aplicado por um profissional capaz e hábil para tal processo, o chamado *coach*, nesse contexto será utilizado

o termo “Líder *Coach*”, entendido por aquele líder que faz uso das ferramentas e técnicas provindas do *coaching* para a tradução dos objetivos da organização e, partindo dos objetivos da presente pesquisa, ainda a disseminação da cultura de sustentabilidade para seus liderados. Chiavenato (2002) salienta que, nem sempre será visto um líder sendo *coach*, mas, considerando características desenvolvidas no profissional, todo *coach* poderá ser um líder.

Segundo Nunes (2007), o processo de *coaching* compreende as práticas do líder direcionadas para a orientação e apoio aos seus colaboradores para que possam trilhar o seu próprio caminho de autodesenvolvimento. O “Líder *Coach*” atua como um facilitador, acompanhando e ajudando individualmente cada liderado a descobrir os meios de expressar melhor suas competências de forma a melhor atingir os objetivos pessoais e, por consequência, coletivos.

Coaching é um processo que tem seu foco no futuro, diferindo nesse sentido de outras metodologias de desenvolvimento de pessoas, pois, o *coachee* é o detentor de suas respostas e soluções, cabendo ao *coach* proporcionar seu autoconhecimento e instigar a busca por melhoria contínua. Sendo assim, o *coaching* é um processo que fomenta no *coachee* o conhecimento de si próprio e o ajuda a instigar o desejo de melhoria contínua, e alcance dos resultados propostos. Resultados esses que virão tanto para o

liderado, quanto para o *coach*, e nesse contexto, para a organização e seus objetivos sustentáveis, aqui representados pelo Resultado Final Tríplice (*Triple Bottom Line*), constituído pela integração de custos e ganhos econômicos, ambientais e sociais (FURTADO, 2005).

“O *coaching* pressupõe uma interação mútua e voluntária na qual o *coach* não tem autoridade sobre, nem tem condições de assumir sozinho, a responsabilidade pelos resultados do *coachee*. Trata-se, pois, de um relacionamento voltado para ação e resultados” (KRAUSZ, 2007, p. 29).

2.2.2 Revisão de conceitos: Liderança

Liderança pode ser entendida como a arte de administrar e conduzir pessoas, profissionais e equipes a alcançar, com êxito, os resultados planejados, tanto na vida pessoal quanto no ambiente organizacional. O líder atual deve assumir novos comportamentos, estar atento, buscar tanto o seu desenvolvimento contínuo como o de seus colaboradores e equipe, além de buscar os objetivos trilhados pela organização (CHIAVENATO, 2010).

Segundo Hunter (2004, p. 25), “liderança é uma habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente. O resultado de uma liderança sólida é a motivação para alcance dos objetivos

propostos”. Chiavenato (2014, p. 387) reforça que nesse ambiente globalizado em que vivemos, é necessário realizar uma transição, tirar de foco os “estilos técnicos e fechados para uma atuação mais humana e participativa”. Contudo, isso exige da gerência um forte investimento em seu autoconhecimento e disponibilização da liderança e *coaching* na atuação junto às equipes. Ainda neste sentido, Kouzes e Posner (1991) dizem que o legado dos líderes tem como perspectiva o futuro, cuja missão é a criação de instituições valiosas que conseguirão sobreviver por muito tempo. Para os autores, a “contribuição mais significativa dos líderes não é apenas o resultado financeiro de hoje; é o desenvolvimento a longo prazo de pessoas e instituições, para que possam adaptar-se, mudar, prosperar e crescer (p. 5).

Hoje, muito se sabe, que a cultura organizacional das empresas, tanto quanto o resultado de suas operações, são nada mais do que o reflexo de suas lideranças. Reforça, neste sentido Furtado (2005), de que o sucesso das ações sustentáveis na organização dependerá da iniciativa e do engajamento do líder e de sua equipe. Dessa forma, a proposta de adoção da cultura sustentável teria como base a capacitação de líderes com a filosofia “Líder *Coach*”, tornando-os aptos a disseminar a seus liderados essa forma de pensar e agir, contribuindo assim para a saúde da organização.

2.2.3 As Práticas de Liderança

Análises de Kouzes e Posner (1991), a respeito do processo dinâmico da liderança, demonstram que para o bom desempenho de qualquer organização, duas perspectivas importantes devem ser consideradas: i) a expectativa e exigência dos colaboradores em relação à suas lideranças, e, ii) a real necessidade da organização acerca de suas lideranças. Logo, os autores citam cinco práticas básicas para a liderança que levam os líderes a alcançarem um desempenho superior:

- 1) questionar o processo: desafiar crenças além de fugir do comum e de práticas convencionais, instigando a mudança;
- 2) inspirar a visão comum: trabalhar de forma a aliar os valores das pessoas aos da organização, além de motivar no sentido de fazê-los sentir responsabilizados por fazer parte de uma missão importante e clara;
- 3) capacitar os outros para agir: oferecer acesso à informação e dar-lhes o poder de realizarem o seu máximo potencial;
- 4) modelar o estilo: trabalhar não apenas dizendo o que fazer, mas sim, mostrando como prova viva a forma como proceder;
- 5) animar os corações: distribuir premiações além de usar várias outras abordagens e técnicas para motivar as pessoas, como por exemplo, celebrar as vitórias, visando favorecer um clima organizacional de comunidade.

Os autores acentuaram que a liderança é um conjunto de práticas que se pode observar e aprender. Ainda afirmam que, conseguindo alcançar seu melhor ponto, essas lideranças são plenamente capazes de colocar em prática essas atitudes, ou seja, desafiar o estabelecido, inspirar uma visão compartilhada, capacitar outros para a ação, modelar o caminho e encorajar o coração. Essas práticas de liderança são fundamentais para o desempenho da organização e estão significativamente correlacionadas com a satisfação no trabalho, a produtividade e o comprometimento organizacional.

O líder que vir a adotar as técnicas e ferramentas do *coaching* em suas ações, o chamado “Líder *Coach*”, será um líder diferenciado. Uma vez que essa nova titulação amplia a visão nas relações de trabalho, agregando experiências em um ambiente sinérgico, onde *coach* e *coachee* se comprometem juntos pelos objetivos desejados.

Na prática, pode ser entendido como aquele gestor que antes de impor indicadores e cobrar por resultados, preza pelo desenvolvimento dos liderados, conforme suas próprias demandas e necessidades de crescimento pessoal e profissional. Essa figura de liderança deverá trabalhar o desenvolvimento do potencial dos indivíduos, analisando seus pontos fortes assim como aqueles a desenvolver, fomentando e auxiliando-os na busca pelo seu

autodesenvolvimento. Proposta que, inclusive, se apresenta como um investimento em capital humano, cuja abrangência, de acordo com os modelos de sustentabilidade empresarial, tange a qualificação, desenvolvimento e valorização econômica e socioambiental dos recursos humanos (FURTADO, 2005).

2.2.4 Ferramentas e etapas do *coaching* no desenvolvimento de lideranças

Para Marques (2014) as ferramentas de *Coaching* são instrumentos utilizados com o indivíduo visando a realização de alguma tarefa ou atingir determinado resultado. Nesse contexto, propõe-se a seleção e sua utilização para o desenvolvimento de lideranças que estejam preparadas para um processo de mudança que prospecte a sustentabilidade empresarial, e que ainda, sejam capazes de disseminar esse objetivo para seus liderados. Essas ferramentas têm sua origem nas mais diversas ciências como Administração de Empresas, Gestão de Pessoas, Psicologia, Marketing e/ou até mesmo provindas do próprio *coaching*. O autor ainda afirma, que as ferramentas de *coaching* são a base da atuação do *coach*, que as utiliza para identificar quais são as maiores dificuldades de seus liderados (*coachees*), e assim, possam ser trabalhadas, sempre com o foco na melhoria contínua.

Não deve existir classificação entre ferramenta certa ou errada, apenas a mais adequada para cada necessidade e cada situação. Essas ferramentas servem para que o “Líder *Coach*” e seu liderado reflitam sobre suas atitudes e comportamentos, sua inteligência emocional e a respeito do conhecimento que têm de si mesmo. Tendo essa consciência, o uso dessas ferramentas trará resultados tanto na vida profissional quanto na vida pessoal do indivíduo. Vale ainda ressaltar que as ferramentas utilizadas no *coaching* são cientificamente validadas e comprovadas; tem o caráter dinâmico, ao ponto de poderem ser utilizadas individualmente ou em equipe. No entanto, como próprio da ciência, estão em constante processo de evolução (MARQUES, 2014).

Segundo Lago (2004) as práticas de *coaching* devem ser executadas de forma planejada, com atividades e ferramentas selecionadas que possam ser executadas pela pessoa a ser desenvolvida, com acompanhamento e estímulos constantes para aumentar sua autoconfiança com o foco nos objetivos propostos junto à organização. O autor acredita que o *coaching* está dividido em seis etapas, as quais, como ele reforça, terão variações na forma e no conteúdo, de acordo com cada pessoa e os objetivos propostos. São elas:

1 – Definição ou negociação dos padrões, aquilo que se espera da pessoa: não devendo cair na armadilha de pensar que as

pessoas têm completamente o que a empresa espera delas, em questões de comportamento, valores e resultados. Pessoas são diferentes, e cada qual percebe o mundo da sua forma. Seu comportamento é reflexo de suas percepções quanto ao ambiente vivenciado. Cabe ao *Coach* traduzir a missão, visão e objetivos da organização em padrões inteligíveis e aceitos pelos colaboradores.

2 – Explicação do porquê e do impacto: traduzindo para o liderado seu papel dentro da estrutura, porque deve-se executar determinadas tarefas e qual o impacto que atitudes e comportamentos têm nos resultados globais. Isso terá o objetivo de fazer o colaborador sentir-se mais estimulado, confiante, seguro e integrado à equipe.

3 – Demonstração do processo: caso necessário, o “Líder *Coach*” deve demonstrar como fazer a tarefa, uma vez que imagens valem mais que palavras, e, além disso, dar o exemplo é a base da confiança do colaborador em sua figura de liderança.

4 – Observar, exercendo o controle positivo: o “Líder *Coach*” promove o controle contínuo, sem o objetivo de fiscalizar, mas por ter compromisso com os objetivos propostos. Embora haja resistência, o controle é algo necessário, sem controle não há como mensurar o avanço, e assim não há como saber se está no caminho certo. O diferencial do *coach* é a forma humana de exercer o controle, promovendo também a interação do liderado.

5 – Orientar com *feedback*: é impossível dar *feedback* consistente sem ter vivência da fase anterior, ou sem observação e controle constantes, o que se torna fundamental para saber se o colaborador está desempenhando um bom papel e contribuindo para os objetivos da organização. O *feedback* deve motivar, sem haver julgamentos, além de manter seu foco no futuro e nos objetivos propostos. Além do *feedback*, o reconhecimento constante é um fator imprescindível para manter a motivação do colaborador.

6 – Estar aberto para sugestões de mudança: considerando o dinamismo das organizações, tanto quanto de seus processos e procedimentos, há a possibilidade de um colaborador que está a executar determinada tarefa encontrar uma melhor forma de se fazer. O “Líder *Coach*” deve saber ouvir e entender seu liderado, e estar aberto, de forma a garantir sua motivação para executar a tarefa dessa nova forma. Na maioria das vezes isso também leva a melhores resultados.

Fato é que, o *coaching* não traz resultados concretos e duradouros com a utilização de uma única ferramenta e/ou uma única etapa, trata-se de um processo contínuo de autoconhecimento. O “arsenal” de ferramentas deverá ser variado de acordo com cada necessidade. As mesmas ferramentas não deverão ser utilizadas com todos os liderados, não devendo também serem restringidas com a criação de regras para sua

utilização. Considerando que cada *coachee* possui suas particularidades, tal como cada organização, as ferramentas também deverão ser aplicadas analisando essas características, definindo as melhores ferramentas e a melhor sequência de acordo com os pontos a serem trabalhados em seus *coachees* e a definição dos objetivos propostos pela organização.

Especificamente neste artigo, a proposta evoca a utilização de técnicas e ferramentas de *coaching* nos liderados, de forma a trabalhar os pontos de alinhamento e consciência das dimensões econômica, ambiental e social do desenvolvimento sustentável nas organizações, e, alinhado a eles, como cita Furtado (2005), estarão também os objetivos de larga escala, grande volume ou de alcance de longo prazo, denominados pelo autor como macro-objetivos sustentáveis.

2.3 A metodologia *Balanced Scorecard* inserida no contexto da sustentabilidade

2.3.1 Revisão de conceitos: *Balanced Scorecard*

Tradicionalmente, para Chiavenato (2014), o enfoque dos sistemas e medidas empregados nas organizações, proporcionam um controle inadequado e típico da Era Industrial. Um problema para os modelos de negócio sustentáveis e suas características intangíveis. Contudo o autor afirma que para

direcionar a organização para o futuro, esse foco, deve ser alterado para um método que monitore continuamente diversas perspectivas. Para o autor, essa atividade deve ser dirigida além do planejamento, a partir da orientação e motivação das pessoas envolvidas. De modo que ela seja executada com eficiência, para que tudo caminhe conforme o desejado pela organização.

Dessa forma, surge a ideia do *Coaching*, que tem o papel de contribuir significativamente para transformar o líder numa figura estratégica que planeje, oriente, motive e monitore a sustentabilidade no ambiente corporativo em torno de diversas perspectivas. No entanto, Barbieri e Cajazeira (2009), ressaltam que é preciso operacionalizar o planejamento sustentável por meio de instrumentos de trabalho que auxiliem na gestão. Logo é possível pensar na metodologia *Balanced Scorecard*.

Para Lopes (2013) o *Balanced Scorecard* (BSC), desenvolvido na década de 90 por Kaplan e Norton, foca no equilíbrio organizacional e busca transformar a visão e a estratégia empresarial em objetivos estratégicos mensuráveis e iniciativas. Tavares (2010) diz que o BSC é uma contribuição inovadora em relação as metas empresariais, cujo objetivo é estimar os acontecimentos no futuro e proporcionar informações referentes ao valor de longo prazo, visando a sustentabilidade das empresas. É um sistema que combina

medidas financeiras com medidas não financeiras para a mensuração dos resultados e se fundamenta em quatro perspectivas básicas. Lopes (2013) as cita como: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. As duas primeiras com foco em indicadores externos e as últimas duas focando a organização internamente.

O presente artigo inclusive propõe a relação das perspectivas do BSC com as dimensões dos modelos de sustentabilidade empresarial. Visto que características econômicas são tratadas na perspectiva financeira e as demais podem contemplar aspectos sociais e ambientais.

2.3.2 Mapas estratégicos, objetivos e indicadores BSC

Com a evolução do BSC, Lopes (2013) cita que a estratégia passou a ser descrita em cada das quatro perspectivas por meio de relações de causa e efeito dos objetivos e indicadores de desempenho. Tavares (2010) explica que tais relações conectam os resultados esperados com os respectivos vetores e tornam evidentes os vínculos mais significativos da relação estabelecida. Dessa maneira o BSC procura desdobrar a estratégia organizacional de uma forma lógica.

Tal raciocínio culminou na criação dos mapas estratégicos BSC, cuja estrutura

contem representações visuais que possibilitam o trabalho coordenado e colaborativo para o alcance das estratégias organizacionais desejadas (TAVARES, 2010). Para Lopes (2013) os mapas estratégicos são utilizados pela alta administração para transformar o planejamento estratégico em planejamento operacional, ou seja, em iniciativas. O autor explica ainda que um bom mapa estratégico descreve o processo de transformação dos ativos intangíveis em resultados tangíveis para os clientes, e esses, em resultados financeiros.

Portanto, como Tavares (2010) destaca, o BSC é um método útil à implementação da gestão estratégica, pois ele traduz e vincula suas perspectivas em aspectos operacionais e práticos. No caso desse artigo, sugere que seja agregado a esfera da sustentabilidade, onde operações sustentáveis devam ser edificadas pela criação de indicadores de desenvolvimento sustentável, embasando dessa forma a sustentabilidade como vantagem competitiva (ARAUJO; CARVALHO; CASTRO, 2013). Os autores (2013) complementam que os indicadores devem ser apropriados para a melhor avaliação possível das práticas empresariais sustentáveis, pois através da análise dos indicadores de sustentabilidade, as organizações podem “medir” seu nível de sustentabilidade e conseqüentemente criarem valor a todos os seus *stakeholders*. Contudo,

Santiago Júnior e Santiago (2007), ressaltam que cada empresa deve definir seu próprio conjunto de indicadores, alinhados com suas necessidades e objetivos estratégicos.

3. METODOLOGIA

O presente trabalho é classificado por Vergara (2009) quanto aos meios, como uma pesquisa bibliográfica, ou seja, um estudo sistematizado desenvolvido com base em material científico publicado. E quanto aos fins como uma pesquisa descritiva, já que expõe características de um determinado fenômeno estudado em teoria. Ele é classificado ainda como uma pesquisa qualitativa, por ter seu enfoque voltado para o caráter subjetivo do problema analisado, não sendo, portanto, objetivo desse artigo obter análises numéricas ou estatísticas da situação em estudo.

A partir da definição do problema de pesquisa, buscou-se realizar uma revisão bibliográfica contemplando artigos científicos publicados, livros, teses e sites de instituições renomadas. Uma pesquisa teórico-descritiva que busca correlacionar os temas: *Coaching*, Liderança, Sustentabilidade empresarial, Valor Organizacional e Planejamento Estratégico.

A revisão bibliográfica forneceu bases e conceitos para uma proposta que alia o processo de *Coaching* aos modelos de

negócio sustentáveis, com foco no *Triple Bottom Line* e as perspectivas do *Balanced Scorecard* (BSC) em torno de uma visão estratégica desejada.

A análise da teoria mobilizada neste artigo propõe uma sugestão em termos de caminho metodológico para ser desenvolvido a partir do ajuste do processo de *Coaching*, onde esse, além de desenvolver e aprimorar características de liderança nos gestores os condicionará a disseminar a consciência e práticas sustentáveis a todos seus liderados, e da adaptação do BSC ao modelo *Triple Bottom Line*. Onde estratégias sugeridas são mapeadas objetivando uma visão de sustentabilidade empresarial e valor em longo prazo. Buscou-se também a recomendação de importantes objetivos e indicadores sustentáveis para as organizações, conforme a ferramenta estratégica BSC.

Com isso pretende-se propor uma reflexão teórica sobre um sistema que seja implantado estrategicamente nas empresas e que agregue valor ao negócio a partir da maximização e desenvolvimento do capital econômico, social e ambiental. Cujas orientação, operacionalização e mensuração do resultado tríplice seja possível, facilitando sua adoção e aplicação pelas organizações.

4. ANÁLISE DA TEORIA MOBILIZADA

4.1 Liderança *Coach*: Conduzindo equipes à cultura sustentável

Assim como o “arsenal” de ferramentas do *coaching* poderá auxiliar os gestores a se tornarem melhores líderes, também poderá auxiliar no desenvolvimento da concepção de responsabilidade social e sustentabilidade em uma equipe. Nesse sentido, o “Líder *Coach*” tem como tarefa, disseminar e desenvolver esses conceitos, que raramente estão incorporados na cultura da organização.

Os reais motivos do trajeto entre sucesso e fracasso e, vice-versa, quando se fala em liderança, condução da equipe ao estado desejado e ao alcance dos objetivos propostos junto à organização, certamente podem ser atribuídas às questões internas. Enfatizando, o quão bem os líderes conseguem engajar almas e corações de seus seguidores. Dessa forma, se essas lideranças fizerem utilizar como estratégia de gestão o perfil de “Líder *Coach*”, bem como suas ferramentas e métodos, é bem provável que haja terreno fértil para o desenvolvimento dessas atitudes e também da geração de ideias sustentáveis em sua equipe. Como garante a proposta da liderança *Coach* apontada no aporte teórico.

4.1.1 A proposta da liderança *Coach*

O mercado atual continua a exigir um esforço e uma evolução contínua das organizações e de seus colaboradores em busca da perpetuidade de suas atividades, ou seja, a sustentabilidade empresarial. Vive-se atualmente, um novo paradigma quando se fala de Gestão de Recursos Humanos, o chamado Paradigma das Competências, onde esses recursos devem ser o real ativo das organizações. Nesse ínterim, é fundamental que os líderes busquem além do conhecimento técnico e de mercado, a compreensão do sujeito. Sujeito este, que possui um comportamento humano complexo, e que precisa ter potencializado as suas características únicas, bem como a de sua equipe e conseqüentemente da organização. Principalmente, no que tange às novas demandas de mercado, no caso, a questão da sustentabilidade.

O *coaching* vem se mostrando, além de uma tendência, um benefício que pode agregar valor na sustentação e desenvolvimento de um dos tripés do TBL, o capital humano organizacional. A partir de uma aliança entre o “Líder *Coach*” e seu liderado (*Coachee*) é possível estabelecer uma relação que vise a apropriação da cultura de sustentabilidade empresarial. Nesse sentido, Coral (2002), afirma acerca da influência do líder nesse processo, quando diz que as empresas precisam alinhar as estratégias

pensando na sustentabilidade. Pois segundo ele, “a visão do líder tem influência direta em como a empresa deverá assumir a sua responsabilidade para o alcance do desenvolvimento sustentável do planeta, e na forma como deverá incorporar estas questões no seu modelo de gestão” (p.128).

4.1.2 Importância e desafios da atuação do Líder como *Coach* para os macro-objetivos sustentáveis da organização

Chiavenato (2014) afirma que, no processo de planejamento estratégico, o único integrante racional é o elemento humano, sendo o cérebro e a força motriz da organização e o responsável por suas principais tomadas de decisões. Sendo assim, o autor considera as pessoas como fonte da estratégia organizacional além de destacar a importância da elaboração de uma estratégia de recursos humanos bem alinhada com o planejamento estratégico organizacional. Nesse sentido o IBC (Instituto Brasileiro de *Coaching*) reforça que, hoje o *Coach*, é o profissional que pode contribuir de forma significativa no âmbito empresarial, desenvolvendo o potencial da equipe, além de gerar resultados notáveis e duradouros.

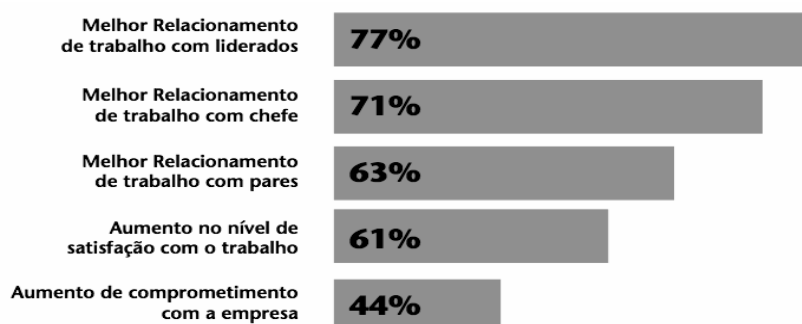
Segundo Marques (2010), o *coaching* atualmente pode ser considerado como uma habilidade, ou um estilo de gestão e ou uma forma inovadora de gerenciamento de

pessoas, se tornando indispensável para executivos e líderes. Uma vez que os princípios de sua utilização são fundamentais para qualquer líder ou organização que busque a alta performance em suas operações e o alcance de sua visão. O mesmo autor ainda afirma que, ser *Coach* é adotar uma nova filosofia de liderança, ou até mesmo de vida, é fazer uso de ferramentas e processos comprovados cientificamente para o alcance de resultados extraordinários, e se tratando do Líder *Coach*, é possibilitar isso para seus liderados (*coachees*), ousando ir além todos

os dias, fazendo a transformação do fracasso em aprendizado.

Chiavenato (2010, p. 413) atesta que, “o gerente pode integrar vários papéis como líder renovador, preparador, orientador e impulsionador para se transformar em um *coach*. O *coaching* significa o conjunto de todas essas facetas”. O IBC (Instituto Brasileiro de *Coaching*), a fim de comprovar a eficácia das ferramentas e processos do *Coaching* acrescenta que, segundo pesquisas, os líderes que passam por esse processo, relatam melhorias evidentes, conforme ilustra a Figura 2:

Figura 2 – Pesquisa de resultados do Coaching



Fonte: IBC – Instituto Brasileiro de Coaching

Segundo a pesquisa citada, além do desenvolvimento teórico desse estudo, o *coaching*, de modo estratégico, favorece o comprometimento organizacional à perspectiva da sustentabilidade e a maximização do *Triple Bottom Line* por ser fundamental instrumento para alavancar os esforços individuais e coletivos, por intervir na construção e consolidação de valores,

princípios e crenças, além de incontáveis outros benefícios trabalhados pela atuação do *Coach*.

Todavia, mesmo que, conforme apresentado, pesquisas apontem os resultados do processo de *Coaching*, fato é que ele se reflete em uma dinâmica evolutiva entre o *Coach* e o *Coachee*, sendo qualitativamente divergente à maioria das abordagens

direcionadas para o desenvolvimento de lideranças. Logo, um desafio para a mensuração e avaliação de seus resultados, e conseqüentemente para sua aceitação no contexto organizacional.

4.2 Mapeamento de estratégias organizacionais e elaboração de indicadores de resultado para um modelo de negócio sustentável

As ideias tratadas nesse artigo além dos resultados econômico-financeiros, têm por intuito, o retorno de valor intangível para a empresa. Como destaca Chiavenato (2014) o investimento em sustentabilidade é bom para o negócio, comunidade e planeta. Seu resultado é a redução de custos, melhoria da imagem organizacional e da reputação, além da identificação e criação de novas oportunidades de negócios.

Um ganho que não apenas aumenta o ativo tangível da organização, mas agrega valor ao seu ativo intangível, cujo conceito, apesar de intrínseco aos modelos de sustentabilidade empresarial, apresenta complexidade quanto a mensuração nos métodos contábeis comuns. Um descrédito que, entretanto, pode ser revertido, caso um sistema que contemple continuamente os objetivos da empresa e que os desdobre em forma de informação para toda a organização seja empregado nos modelos de negócio sustentáveis.

Por seguinte o *Coaching* e os modelos sustentáveis, como o TBL, ao serem incorporados à gestão, necessitam ter suas estratégias detalhadas em objetivos, metas, iniciativas e indicadores de desempenho, de forma que toda a organização os compreenda e assimile.

4.2.1 A aplicação do *Balanced Scorecard* para a sustentabilidade empresarial

Para Chiavenato (2014), o *Balanced Scorecard* (BSC) divulga a estratégia, promove o consenso e o espírito de equipe, integra toda a organização e cria formas para abranger todos os programas do negócio, catalisar esforços e motivar as pessoas, já que ele alinha a estratégia e visão organizacional às operações cotidianas. Lopes (2013), completa destacando que o sistema fornece um *feedback* de processos de negócios internos e dos resultados externos.

Dessa forma a aplicação do BSC teria como proposta seu alinhamento à atuação do *Coach* na condução de seus *coachees*, a partir de ferramentas e técnicas de *Coaching*, para a consciência e prática de iniciativas sustentáveis em torno do lucro em longo prazo. Uma contribuição que pode atribuir maior perceptibilidade à relação entre o *Coaching* e a sustentabilidade empresarial, ao direcionar empresas, lideranças e liderados através da operacionalização de estratégias. E,

ainda fornecer indicadores a respeito dos valores tangíveis e intangíveis maximizados nas organizações, cujos desdobramentos em informações, acerca do resultado final tríplice, atendam as partes interessadas.

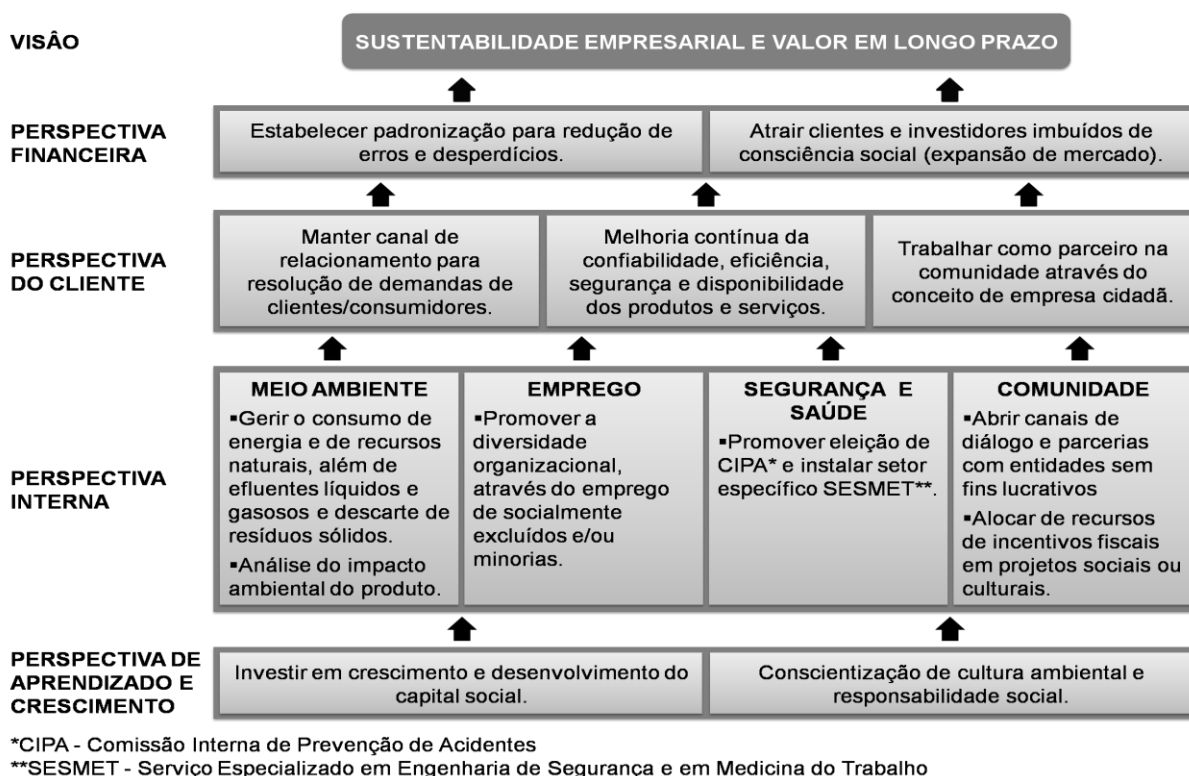
4.2.2 Mapa estratégico sustentável

O alinhamento do BSC aos modelos de negócio que mensuram o TBL devem detalhar um macro-objetivo sustentável, ou seja, desdobrar a visão e estratégia empresarial em processos operacionais que

possibilitem a maximização dos três tipos de capitais e que sejam compreensíveis por toda a organização.

A Figura 3 exemplifica um mapa estratégico cuja visão, ou macro-objetivo, é a sustentabilidade empresarial e o valor em longo prazo. Como proposta são enquadradas nas perspectivas BSC algumas estratégias a serem operacionalizadas em objetivos e iniciativas para atenderem as necessidades relativas às dimensões econômica, social e ambiental do desenvolvimento sustentável.

Figura 3 – BSC: Mapa estratégico para a sustentabilidade empresarial



Fonte: Elaborado pelos autores com base em Tavares (2010, p.332)

Os mapas estratégicos têm como função representar visualmente os diversos elementos do planejamento estratégico organizacional. Eles relacionam as causas e os efeitos entre variáveis, evidenciando os principais fatores que contribuem para que a estratégia definida proporcione resultados excepcionais para os *stakeholders* (LOPES, 2013). Nesse sentido, o desenvolvimento sustentável, deverá ser analisado de acordo com indicadores obtidos a partir de objetivos e iniciativas compatíveis com as metas do TBL.

4.2.3 Indicadores sustentáveis

Desenvolvido o mapa estratégico sustentável, a avaliação das metas em torno do TBL, em acordo com Furtado (2005), se faz a partir da mensuração do capital tangível e intangível organizacional. Onde o resultado das iniciativas sustentáveis deve ser analisado com base em indicadores que expressem relações entre as atividades empresariais e os aspectos positivos e negativos econômicos, ambientais e sociais em relação aos interesses e expectativas dos *stakeholders*. Essas métricas devem estar em acordo com a estratégia e investimentos que se planeja implementar, desde que eles se relacionem às três espécies de capitais.

O Instituto Ethos, citado por Froehlich (2014) como uma das iniciativas responsáveis e sustentáveis mais utilizada pelas

organizações no Brasil, sugere indicadores baseados no *Global Reporting Initiative* (GRI), principal relatório de sustentabilidade adotado pelas empresas em âmbito mundial. O objetivo do GRI é refletir acerca do desempenho organizacional no que tange o tripé sustentável, a partir da avaliação de atitudes, ações e impactos para com as três dimensões do TBL (LUPION; PETRINI, 2017). Partindo dessa sugestão as empresas podem avaliar seu nível de sustentabilidade e, por conseguinte, os aportes que as metodologias citadas nesse artigo trazem para os modelos de negócio sustentáveis.

Indicadores de desempenho precisam ser obtidos de forma simplificada, pois se tornam motivadores de líderes e liderados quando mensuram e demonstram de forma clara e objetiva o grau de sucesso da implantação de uma estratégia em relação ao objetivo estabelecido. Dessa forma seu uso é fundamental para afirmar o valor da proposta de um método que ajuste o *Coaching* e o *Balanced Scorecard* ao *Triple Bottom Line*.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a globalização e o atual mercado competitivo, o século XXI tem exigido muito mais da Administração de Empresas para a sobrevivência das organizações. Não basta que elas aumentem sua eficiência ou qualidade. O mais importante é que as

empresas sejam capazes de reavaliarem suas estratégias e reinventarem o seu modelo de negócio, visando a sustentabilidade.

Partindo desse pressuposto, os modelos sustentáveis, como o *Triple Bottom Line*, podem ser difundidos na cultura organizacional de modo a buscar algo novo em relação às estratégias e alinhamento aos modelos de negócio modernos e sustentáveis. Uma metodologia incluyente e consciente, pois a partir dela, a organização assume a responsabilidade de maximizar de forma sincrônica e rítmica seu resultado em torno do tripé sustentável (resultado econômico, social e ambiental), que, entretanto, deve ser orientada e conduzida a partir da produção de instrumentos que trabalhem as três espécies de investimentos e capitais.

A problemática desse trabalho estimulou uma reflexão acerca dos conceitos de *Coaching* e *Balanced Scorecard* e sua influência e relação com a sustentabilidade empresarial e os modelos voltados para tal objetivo. Ora o aporte teórico apresentado neste artigo, permite concluir que, a organização orientada para o modelo de negócio sustentável necessita de lideranças que sejam capazes de direcionar estratégias e investimentos que resultem em um *Triple Bottom Line*.

Para tanto, o *Coaching*, de modo estratégico, pode favorecer o comprometimento organizacional à sustentabilidade por ser fundamental

instrumento para alavancar os esforços individuais e coletivos ao intervir na construção e consolidação de valores, princípios e crenças. Enquanto que o *Balanced Scorecard*, através de suas quatro perspectivas, poderá desdobrar um planejamento estratégico sustentável para toda a organização de forma simples e dinâmica e proporcionar *feedback* através de indicadores mensuráveis.

Logo, em relação ao objetivo da pesquisa e aos resultados alcançados, propõe-se a aplicação prática da teoria mobilizada em futuros projetos. De forma que as lideranças, com o uso das ferramentas de *Coaching*, sejam responsáveis por orientar os colaboradores para o desenvolvimento sustentável, adotando projetos e planos de capacitação, motivação e introjeção de valores e competências. De forma que, todos estejam juntos, comprometidos com as estratégias sustentáveis. Que, por sua vez, conforme proposta apresentada, deverá ser descrita, detalhada e promovida através de mapa estratégico BSC e mensurada por meio de indicadores elaborados em acordo com as perspectivas do *Balanced Scorecard* alinhadas ao conceito *Triple Bottom Line*.

O presente estudo contribui para repensar um novo método em que a sustentabilidade seja estrategicamente inserida nas práticas empresariais, tais quais Planejamento, Recursos Humanos, Finanças e Orçamentos e Gestão da Produção. Dessa

forma, conclui-se que as metodologias pesquisadas são forças atuais para maximizar o resultado intangível intrínseco ao valor de mercado organizacional e, assim criar vantagem competitiva para os modelos de negócio sustentáveis, pois proporcionam orientação, estratégias, desenvolvimento de competências, maximização e avaliação do lucro em longo prazo.

Há de se ressaltar como limitação, a disponibilidade de reduzido material bibliográfico que correlacione os temas em estudo. Por último, como recomendação para novos trabalhos, sugere-se uma pesquisa aplicada para averiguação prática do modelo proposto.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAUJO, Geraldo J. F.; CARVALHO, Cesar M.; CASTRO, Vanessa de. A importância da prática da sustentabilidade e de seus indicadores para implementação e consolidação de vantagem competitiva nas organizações empresariais. **Fórum ambiental da alta paulista**, v. 9, n. 10, 2013. Disponível em:

<http://www.amigosdanatureza.org.br/publicacoes/index.php/forum_ambiental/article/view/494/520>. Acesso em: 29 set. 2017.

BARBIERI, José C.; CAJAZEIRA, Jorge E. R. **Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática**. São Paulo: Saraiva, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Construção de Talentos: Coaching & Mentoring** As novas ferramentas da gestão de pessoas. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 9. ed. Barueri: Manole, 2014.

CORAL, Eliza. **Modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial**. 2002. 282f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/82705/189235.pdf?seq>>. Acesso em: 02 nov. 2017.

DIAS, Reinaldo. **Sustentabilidade: origem e fundamentos; educação e governança global; modelo de desenvolvimento**. São Paulo: Atlas, 2015.

FROEHLICH, Cristiane. **Sustentabilidade: dimensões e métodos de mensuração de**

resultados. **Desenvolve: revista de gestão da Unisalle**, Canoas, v. 3, n. 2, set. 2014.

Disponível em:

<<http://www.revistas.unilasalle.edu.br/index.php/desenvolve/article/view/1316/1182>>.

Acesso em: 29 set. 2017.

FURTADO, João S. **Sustentabilidade empresarial: guia de práticas econômicas, ambientais e sociais**. Salvador: NEAMA/CRA, 2005.

GOLDSMITH, M.; LYONS, L.; FREAS, A. **Coaching: o exercício da liderança**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier; 2003.

HUNTER, James. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004

IBC, Instituto Brasileiro de Coaching. **Business and Executive Coaching – BEC, Formação em Coaching Executivo e Negócios**. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/nossos-cursos/bec/>>. Acesso em: 14 set. 2017.

ICF Web Site (2017). International Coach Federation. Disponível em: <<http://www.coachfederation.org>>. Acesso em: 11 jan. 2018

INSTITUTO ETHOS. **Indicadores Ethos para negócios sustentáveis e responsáveis**. Disponível em: <<http://www3.ethos.org.br/conteudo/indicadores/#.WZc80bpFxdc>>. Acesso em: 03 ago. 2017.

KOUZES, James M. e POSNER, Barry Z. **O desafio da Liderança**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

KRAUSZ, Rosa R. **Coaching Executivo: A conquista da liderança**. São Paulo: Nobel, 2007.

LAGO, Alfredo Posse. **O Coaching em seis etapas**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe>

-se/informativo/o-coaching-emseis-etapas/2503/>. Acesso em 24 ago. 2017.

LOPES, António Carlos Vaz. **Adoção de inovação organizacional: o caso do balanced scorecard (BSC) em empresas no Brasil**. 2013. 284f. Tese (Doutorado) – Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2013.

LUPION, Ricardo de Oliveira; PETRINI, Maira de Cássia. **O que leva à sustentabilidade? Enangrad**, Brasília, ago. 2017. Disponível em: <http://www.enangrad.org.br/pdf/2017_ENANGRAD556.pdf>. Acesso em: 02 nov. 2017.

MARQUES, Alessandra de Lima. **Reconhecimento contábil de passivos ambientais: um estudo de caso sobre a aplicação de metodologias de valoração econômica**. 2016. 277f. Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto de Economia, Programa de Políticas Públicas, Estratégia e Desenvolvimento (PPED), Rio de Janeiro, 2016.

MARQUES, José Roberto. **Coaching passo a passo: como funciona a relação entre o coach e o coachee?**. 4 dez. 2014. Disponível em: <<http://www.jrmcoaching.com.br/blog/coaching-passo-passo-como-funciona-relacao-entre-o-coach-e-coachee/>>. Acesso em: 25 ago. 2017.

MARQUES, José Roberto. **Leader Coach: Coaching como filosofia de liderança**. São Paulo: Editora Ser Mais. 2012

NADAE, Jeniffer de. **Sistemas de gestão integrados como indutor para a sustentabilidade: uma análise do impacto no desempenho das organizações baseado no triple bottom line**. 2016. 337f. Tese (Doutorado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Departamento de Engenharia de Produção, São Paulo, 2016.

NUNES, P. **Conceito de coaching**. Lisboa: artigo na internet, 2007. Disponível em: <<http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/coaching.htm>>. Acesso em 29 ago. 2017.

SACHS, Ignacy. **Desenvolvimento:** incluyente, sustentável, sustentado. Rio de Janeiro: Garamond, 2008.

SANTIAGO JÚNIOR, José R. S.;
SANTIAGO, José R. S. **Capital intelectual:** o grande desafio das organizações. São Paulo: Novatec, 2007.

TAVARES, Mauro C. **Gestão estratégica.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.